دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك

أ. زيــدان محمد
قــسم علـوم التسيير جامــعة الشلــف

ملخص: يعتبر التسويق المصرفي أحد مجالات الدراسة في إدارة البنوك ، ومن ثم فهو أحد مجالات إدارة الأعمــال ولقد أصبحت وظيفة التسويق المصرفي تشكل جانبا هاما من جوانب الإدارة العلمية وأداة من الأدوات الفعالــة في تحقيق نجاح البنوك ، والوظيفة التسويقية بصفة عامة تتفق على أن أساسها هو العميل والبنك ليس له أي دور بدون العميل الذي يشكل مجموعة السوق المصرفية، ذلك أن العميل الذي يشتري سلعة أو تقدم له خدمة مــن إحدى الشركات قد تنتهي علاقته معها بإتمام عملية الشراء بخلاف الحال في مجال الخدمات المصرفية التي تمتــد آجالها مع العميل الواحد لفترة طويلة. في محاولة توضيح أهمية التسويق المصرفي في البنــوك، نشــأته و دوره في اكتساب وزيادة القدرة التنافسية للبنوك تطرقنا إلى دور التسويق المصرفي في إدارة النشاط المصرفي ثم عالجنا أثر التسويق المصرفي في اكتساب وتنمية القدرة التنافسية للبنوك .

يعد التسويق المصرفي أحد المجالات التي شهدت في الآونة الأخيرة اهتماما متزايدا من جانب الأكاديميين والممارسين على حد السواء ، ويرجع ذلك الاهتمام إلــى العديــد مــن العوامل التي ساهمت في زيادة درجة حساسية البنوك للأسواق التي تنشط فيها وفي تنــوع المداخل التي تنتهجها في خدمة عملائها لتحقيق مركز تنافسي متميز في هذه الأسواق . لقد تغيرت النظرة إلى النشاط التسويقي في مجال الخدمات المصرفية من مجرد القيام بالإعلان عن اسم البنك وخدماته إلى ضرورة دراسة الأسواق التي تخدمها البنوك – سواء أفرادا أو مؤسسات – والاهتمام برغبات العملاء عند تخطيط المزيج التسويقي للأسواق المستهدفة .

يمكن النظر إلى العوامل التي ساهمت في زيادة الاهتمام بالتسويق المصرفي من جــانبين ، الأول خارجي ويتمثل في الانخفاض النسبي في الإيرادات نتيجة لزيادة المنافسة بين البنوك بعضها البعض وبين المؤسسات المالية الأخرى ، والثاني داخلي وهو إدراك البنــوك إلــى الحاجة لنوعين من المزيج التسويقي ، وهما ذلك الموجه للحصول على المواد الأولية فــي صورة ودائع ومدخرات ، والأخر المصمم لتسويق الخدمات المصرفية للعملاء فــي شــكل قروض وخدمات أخرى متنوعة ، ومن هنا يتضح حاجة المؤسسات المصرفية أكثــر إلــى ضرورة الاهتمام بالنشاط التسويقي سواء في مجال جــذب الودائــع أو تقــديم القــروض والخدمات الأخرى .

يعتبر التسويق المصرفي أحد مجالات الدراسة في إدارة البنوك ، ومن ثم فهو أحد مجالات إدارة الأعمال ولقد أصبحت وظيفة التسويق المصرفي تشكل جانبا هاما من جوانب الإدارة العلمية وأداة من الأدوات الفعالة في تحقيق نجاح البنوك ، والوظيفة التسويقية بصفة عامــة تتفق على أن أساسها هو العميل والبنك ليس له أي دور بدون العميل الذي يشكل مجموعة السوق المصرفية، ذلك أن العميل الذي يشتري سلعة أو تقدم له خدمة من إحدى الشــركات

قد تنتهي علاقته معها بإتمام عملية الشراء بخلاف الحال في مجال الخدمات المصرفية التي تمتد آجالها مع العميل الواحد لفترة طويلة. ولتوضيح أهمية التسويق المصرفي في البنوك، نشأته و دوره في اكتساب وزيادة القدرة التنافسية للبنوك تطلب الأمر التطرق إلى المحوريين التاليين :

أولا : دور التسويق المصرفي في إدارة النشاط المصرفي .

ثانيا : أثر التسويق المصرفي في اكتساب وتنمية القدرة التنافسية للبنوك .

أولا : دور التسويق المصرفي في إدارة النشاط المصرفي .

يمكن القول أن مفهوم التسويق المصرفي كعمل متكامل في المجال المصرفي لم يظهر على المستوى العالمي إلا في منتصف الخمسينات من القرن الماضي ، وقبل ذلك التاريخ كان من غير المألوف قبول التسويق ضمن الأنشطة التي تمارسها البنوك كوظيفة تؤدى من خلال جهات متخصصة بالهياكل التنظيمية لها.

1 : مفاهيم التسويق المصرفي .

للتسويق أهمية خاصة في تنمية وتنشيط العمل المصرفي وترجع هذه الحقيقة إلى أن الخدمات المصرفية مثلها مثل السلع والخدمات الأخرى تحتاج إلى جهود تسويقية مستمرة مبنية على برامج محددة أكثر حساسية من تلك المعدة لتسويق السلع المادية وهذا نظرا لطبيعة البنوك وخصائص الخدمات المصرفية كونها مرتبطة بالبنوك التي تتأثر بشكل كبير بالمتغيرات البيئية.

قد يكون من المناسب في هذا الصدد التعرف على ماهية التسويق في البنوك والدور الذي يلعبه في ترشيد أوجه النشاط المصرفي المختلفة. لقد تعددت تعاريف الكتاب والمفكرين للتسويق المصرفي ، وذلك راجع إلى خلفياتهم وتجاربهم ، بالإضافة إلى اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها إلى عملية التسويق المصرفي .

من أشهر المفكرين الذين تطرقوا إلى تعريف التسويق المصرفي هو P.Kotler الذي أعتبر التسويق المصرفي على أنه « مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجرى في إطار إداري محدد، وتقوم على توجيه انسياب خدمات البنك بكفاءة وملائمة لتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عملية مبادلة تحقق أهداف البنك ، وذلك في حدود توجهات المجتمع» (1) .أما Deruk Rander فقد عرف التسويق المصرفي بأنه « ذلك الجزء من النشاط الإداري الذي في تدفق وانسياب خدمات البنك إلى مجموعة محددة من العملاء مع تحقيق أرباح »(2).ويرى Tillman Hodages أن التسويق المصرفي هو الاستمرار في تقديم خدمات مصرفية متميزة وبكفاءة عالية بهدف رضاء العميل وإظهار صورة متميزة للبنك مع تحقيق أقصى الأرباح للبنك» (3). كما عرفه W.Ogden Ross بأنه «العملية التي بمقتضاها يتم توجيه خدمات البنك نحو العميل بكفاءة وملائمة بهدف تلبية رغبات عملاء البنك مقابل تحقيق أهداف البنك » (4).أما Denek Vandev Weyer الرئيس السابق لبنك Barclays الذي يعتبر أول من قدم تعريفا للتسويق المصرفي في منتصف الستينات على أنه « ذلك النشاط الإداري الخاص بانسياب الخدمات المصرفية إلى العملاء الحاليين والمستهدفين ، كما يعني التعرف على أكثر الأسواق تحقيقا لأهداف البنك في الحاضر والمستقبل، وكذلك تقييم احتياجات العملاء في الحاضر والمستقبل وما يتطلبه ذلك من تحديد الأهداف التجارية ووضع الخطط لتحقيقها ، وأخيرا توفير الخدمات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط بالإضافة إلى ضرورة القدرة على التكييف مع طبيعة السوق المصرفية » (5).أما S. Cousserrgues فتعرف التسويق المصرفي « بأنه مجموع المهام التي تهدف إلى الموازنة بين عرض البنك من الخدمات المصرفية واحتياجات العملاء من هذه الخدمات ، فالتسويق المصرفي يكفل ضمان تدفق المنتجات المصرفية في المكان والوقت المناسبين ، ولا يجب التفكير على أن التسويق المصرفي يشابه التسويق في المؤسسات الصناعية والتجارية رغم أن الأهداف والفلسفة واحدة ، إلا أن الانطلاقة وطرق العمل مختلفة لاختلاف سلوك المستهلك وخصوصية الخدمات المصرفية التي تتطلب البحث المستمر عن مسالك إيصالها إلى العميل» (6).

أما ناجي معلا فقد أعتبر التسويق المصرفي على أنه « مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد البنك وإمكانياته ضمن صياغات خلاقة ، تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا تسويقية سانحة بالنسبة لكل من البنك ومستهلك الخدمة المصرفية »(7).

كما قدم محسن الخضيري تعريفا للتسويق المصرفي على أنه « ذلك النشاط الديناميكي الحركي الذي يمارسه كافة العاملين في البنك ، أيا كان موقعهم وأيا كان العمل الذين يقومون به ، حيث يشمل كافة الجهود التي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات المصرفية التي يقدمها البنك إلى العميل سواء إقراضا أو اقتراضا أو خدمات مصرفية متنوعة ويعمل على إشباع رغبات واحتياجات العميل بشكل مستمر يكفل رضاه عن البنك ويضمن استمرار تعامله معه » (8). بالنظر إلى هذا التعريف يلاحظ أن التسويق المصرفي عبارة عن نشاط يتصف بكونه:

- متعدد الجوانب ذات إستراتيجية متشابكة.
- متغلغل عميق الجذور على اعتبار أنه يمارس في جهاز حساس وإستراتيجي .
- نشاط متراكم بأي شكل (تراكم المعرفة والخبرة).
- مرتبط بهدف تحقيق السيولة ،الربحية والآمان.

يرى بعض الباحثين أنه يجب أن لا يقتصر مفهوم التسويق المصرفي على الجوانب التقليدية للنشاط المصرفي ، بل يجب أن يتسع ليشمل القيام بخلق السوق أو الأسواق المصرفية عن طريق ابتكار أنواعا
جديدة من الخدمات المصرفية التي تستجيب لاحتياجات ورغبات العملاء ، وتوجيه أنشطة البنك بما يحقق هذه الاحتياجات والرغبات وفي نفس الوقت تحقيق الربحية (9).

أما Mc. Iver & G.Naylor فقد حددا بأن البنوك تعتبر موجهة بالتسويق إذا قامت بما يلي(10) :

1- الاهتمام بدارسة اتجاهات واحتياجات مختلف العملاء التي يتعامل معها البنك.
2- تحديد حاجات هؤلاء العملاء وتلبيتها في المكان والوقت المناسبين وبالسعر المناسب .
3- البحث عن أفضل الطرق من حيث التكاليف لتلبية هذه الرغبات حتى يتحقق لها الربح.
4- البحث عن المشاركة والتفاعل مع الغير.
5- التعرف على التزاماتها لتأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية للمجتمع التي تنتمي إليه.

كما يعتقد آخرون أن مفهوم التسويق المصرفي يتسع ليستوعب مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه ومتابعة تدفق وانسياب المنتجات والخدمات المصرفية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك بغرض تلبية وإشباع رغبات عملاء مستهدفين تتوافر فيهم شروط الجدار المصرفية والائتمانية (11).

من التعاريف التي أوردناها سابقا يمكن تقديم تعريف شامل للتسويق المصرفي على أنه فلسفة تحدد أهداف البنك ويعني خلق وتسليم ورضاء العميل من خلال الأنشطة التي يزاولها البنك ، وهو عملية مستمرة ومتجددة تعني ابتكار الخدمات المصرفية وأداءها وتقديمها للعميل في أحسن صورة بهدف إرضائه وتحقيق أقصى ربح للبنك ، كما يهتم بدراسة السوق المصرفية المتمثل في عملاء البنك الحاليين والمرتقبين والمؤسسات المصرفية المنافسة .

إذا تأملنا التعاريف السابقة يتبين لنا أن التسويق المصرفي له عدة جوانب وأبعاد يمكن ذكرها فيما يلي:

1- أن التسويق المصرفي يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تضمن وبالتعاون مع الوظائف الأخرى في البنك استمرار تقديم الخدمات المصرفية إلى العميل بصورة ملائمة في الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة .

2- أن التسويق المصرفي يعتبر من الأنشطة الرئيسية في البنوك وذلك لأنه يوفر قاعدة المعلومات الأساسية التي ترتكز عليها الأنشطة الأخرى في البنوك ، والتي على أساسها يتم

رسم الخطط واتخاذ القرارات ، خاصة في الآونة الأخيرة أيـن يشـهد العـالم تطـورات تكنولوجية وثورة معلوماتية وانفـتاح اقتصادي .

3- أنه يقوم على أساس إرضاء العميل وهو في ذلك يتناول القضية الأساسية فـي العمـل المصرفي ، وهي تدعيم العلاقة المستمرة بين العملاء والبنك ، بما يدفع البنك دائمـا إلـى البحث والتعرف على احتياجات ورغبات العملاء.

4- أن التسويق المصرفي عملية إيجابية تشمل جميع أوجه النشاط بالبنك ، فالعمل التسويقي الجيد لا يتأتى من تلقاء نفسه بل يبتكر من خلال تفكيـر مسـبق ، كمـا أن أداء الخدمـة المصرفية دون المستوى المطلوب ومن خلال قنوات توزيع غير مناسبة يؤثر على رغبـة العميل في الحصول عليها من البنك وبالتالي تقل فرصه في السوق المصرفية.

5- إن النشاط التسويقي على مستوى البنوك يتصف بالحركة وعدم الثبات نتيجة لتسـارع المتغيرات المحيطة بها، خاصة وأن التسويق يتعامل مع أكثر العناصر تغيرا وهو الإنسان ذلك العنصر دائم التغير في رغباته وأذواقه ودوافعه وسلوكه ، ومن ثم كان على البنـوك البحث عن كيفية إرضاء وإشباع رغبات هذا الإنسان وهي مهمة تقع علـى عـاتق الإدارة التسويقية بالبنك .

6- إن القبول بمبدأ إرضاء العميل معناه الاعتراف بقطاعات السوق المختلفة التي يتعامـل معها البنك ، فمن المسلم به أن الاحتياجات المالية للأفراد تختلف عن احتياجات المؤسسات ، كما تختلف احتياجات المؤسسات المحلية عن احتياجات المؤسسات الأجنبية... وهكـذا ، وهذا الاختلاف لا يمكن تجاهله عند ممارسة أوجه الأنشطة التسويقية المختلفة.

7- إن التسويق الناجح والفعال يجب أن يسعى إلى تحقيق المزيد من الأرباح والعجز عـن ذلك يعني قصور في موارد البنك وبالتالي عدم مقدرته على مواجهة البنوك والمؤسسـات المالية الأخرى المنافسة وعدم مقدرته على التنويع في خدماته ، والملاحظ أن البنك فـي سعيه إلى تحقيق الأرباح يجب أن يخدم العميل بعناية ، ذلك أن العميل هو مصدر الأربـاح وبالتالي فإنه يعتبر أساس عملية التسويق المصرفي.

8- يعد التسويق المصرفي أداة تحليلية مهمة في إدراك النشاط التسـويقي ، ومسـاعدة القائمين على النشاط البنكى في رسم الإستراتيجية الشامة للبنك ، ومراقبة ومتابعة تنفيذ هذه الإستراتيجية والحكم على مرونتها من جوانبها المختلفة

2 : أهداف التسويق المصرفي ومقومات نجاحه في البنوك .

يهدف التسويق المصرفي إلى ابتكار وأداء الخدمات وإيصالها نحو العميل عن طريق منافذ مناسبة باستخدام وسائل الترويج المتاحة ، وهذا قصد إرضاء العملاء الحاليين جـذب عملاء جدد بما يحقق الربحية للبنوك ، وبذلك يساهم التسويق المصرفي في تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في :

1- تحسين سمعة البنك وذلك من خلال (12) :
- تحسين مستوى الخدمات المصرفية .
- توسيع قاعدة الخدمات المصرفية.
- تطوير أساليب الأداء.
- رفع الوعي المصرفي خصوصا لدى موظفي البنك .

2- تحقيق الأهداف المالية المتمثلة في :
أهداف السيولة ، أهداف الربحية وأهداف الأمان مع تحقيق نمو الموارد .

3- أهداف توظيف الأموال عن طريق :
- زيادة حجم القروض والسلفيات .
- زيادة الاستثمارات في الأوراق المالية .

4- أهداف الابتكار والتجديد من خلال :
- ابتكار خدمات مصرفية جديدة تستجيب لرغبات العملاء.

- تطوير الخدمات المصرفية الموجودة وتغيير أنماط تقديمها للعملاء.
5- أهداف كفاءة وفعالية الجهاز الإداري وذلك بـــ :
- تدريب الإطارات القائمة على الجهاز التسويقي بالبنك وتنمية قدراتهم في التعامل مع العملاء.
- خلق روح الانسجام بينهم ، وتشجيع روح المبادرة في أداء الخدمات في الوقت والمكان المناسبين

كما تظهر أهمية التسويق المصرفي في البنوك في :

1- التنبؤ بحجم الخدمات المصرفية في المستقبل وتحديد الظروف والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة في نشاط البنك.

2- إمداد إدارة البنك ببحوث تسويقية منتظمة تحدد مركز البنك في السوق بالنسبة لكل خدمة ، كما تحدد نوعية عملاء البنك وميولهم ومواصفاتهم وعوامل تفضيلهم للبنك دون سواه.

3- رسم سياسة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه في ضوء الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحلية والعالمية وتحديد وقت تقديمها وأسلوب ذلك.

4- تطوير الخدمات الحالية التي يقدمها البنك بهدف مواكبة التقدم والقدرة على منافسة البنوك الأخرى والاحتفاظ بعملائها وجذب عملاء جدد.

5- دراسة الانتشار الجغرافي لوكالات البنك في السوق المصرفية لدراسة إمكانيات فتح وكالات مصرفية جديدة ومتابعة نشاط الوكالات القائمة ومعرفة مدى تغطيتها للمنطقة المحيطة بها.

6- دراسة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك المنافسة والتعرف على حجم نشاطاتها ووسائل جذب العملاء للاستفادة من ذلك في وضع سياستها والخدمات التي تقدمها للعملاء.

7- الاشتراك في إعداد الحملات الترويجية لنشاط البنك ووضع برنامج نشر المفهوم التسويقي بين المستويات الإدارية في البنك سواء كان ذلك في شكل محاضرات أو ندوات أو حلقات بحث ودراسة.

بل وأيضاً تتأكد أهمية التسويق المصرفي ودوره من خلال الأنشطة التسويقية المختلفة التي يقوم بها التسويق وبما يعمل على تحقيق الهدف النهائي للبنك،بل وفي تحقيق المنافع الاقتصادية والاجتماعية.

يتوقف نجاح التسويق المصرفي على مدى قدرة البنك على الاحتفاظ بعملائه القائمين إلى جانب قدرته على جذب عملاء جدد ن من خلال تقديمه لمجموعة واسعة ومتنوعة من المنتجات والخدمات المصرفية لمقابلة الاحتياجات المتنوعة من الرغبات التمويلية الائتمانية والخدمات المصرفية الأخرى وفق اختلاف أنواع العملاء ومناطق إقامتهم .

كما يعتمد التسويق المصرفي اعتمادا كبيرا على العميل من خلال التعرف عن قرب عن احتياجاته المختلفة ، حيث يعتبر الاتصال الشخصي أقرب الوسائل بين البنك ممثلا في الشخص القائم بأداء الخدمة وبين العميل ، فقناعة العميل واستعداد في التعامل مع البنك يرتبط إلى حد كبير بالانطباع الشخصي ومن ثم يقوم التسويق الشخصي المباشر بدور هام وحيوي في تنمية وتنشيط العمليات المصرفية المتنوعة .

يخضع التسويق المصرفي فنيا لتصورات قائمة على الحركة والفعل ورد الفعل والتدخل الإيجابي السريع بإيجاد المؤثرات الكافية لإقناع العميل في التعامل مع البنك انطلاقا من قانون السلوك الشهير وهو أن كل اختلال دافع لإحداث التوازن.

يتأثر نجاح إدارة التسويق بالبنك وقدرتها على تحقيق أهدافها بعدد من العوامل يقع على رأسها مدى اقتناع إدارة البنك بأهمية وظيفة التسويق واستعدادها لتقبل الآراء والمقترحات ونتائج البحوث والدراسات التسويقية ، بالإضافة إلى درجة انتشار وتقدم العادة المصرفية ودرجة التقدم الاقتصادي للدولة التي يعمل فيها البنك ومدى توافر إطارات مصرفية للقيام بالمهام والأنشطة التي تتطلبها وظيفة التسويق المصرفي .

3 : مبررات الحاجة إلى تطبيق التسويق بالبنوك :
تستمد البنوك التجارية حاجتها في تطبيق مفهوم التسويق إلى مجموعة من الاعتبارات أهمها :
1-أن عرض الخدمات المصرفية يعتبر عرضا مرنا، أي أنه يمكن زيادة كفاءة أداء الخدمات المصرفية الحالية أو استحداث خدمات جديدة من خلال فروع البنك القائمة بناءا على رغبات العملاء.
2- أن سوق الخدمات المصرفية يمكن وصفه بأنه سوق مشترين ، وهو السوق الذي يتميز بزيادة العرض عن الطلب وسيطرة العميل على المتغيرات المتحكمة في هذا السوق ، ومن ثم توجد حرية نسبية لدى العميل في المفاضلة بين البنوك وبين الخدمات المصرفية المعروضة، وبالتالي أصبح من الضروري على البنك البحث عن أكثر الخدمات قبولا لدى العملاء ومحاولة إقناعهم بالتعامل فيها وهو ما يقوم به التسويق المصرفي(13).
3- التغيرات المستمرة في بيئة البنك ، فالبيئة التي يتنافس في ظلها البنك تتسم بدوام التغير ، والحقيقة فإن العميل المصرفي تتغير حاجاته من فترة لأخرى ، و نتيجة لذلك فإن حاجته للنقود والائتمان تتغير أيضا بالإضافة إلى بروز احتياجات جديدة بمرور الوقت نتيجة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها ، لذلك فإنه من غير المحتمل أن يكتب لأي تغير جوهري النجاح الكامل ما لم تقتنع إدارة البنك بفلسفة التسويق (14).
4 - إن التسويق المصرفي يساعد في ترشيد قرارات الإدارة ، إذ أنه يؤدي إلى تحقيق معرفة أفضل بقطاعات السوق والتعرف على طبيعته وأبعاده واحتياجات المتعاملين فيه ، وهو ما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بتنمية وتطوير سوق الخدمات المصرفية .
5- إن البنوك التي تستخدم التسويق تكون أكثر استعدادا لمواجهة منافسة البنوك الأخرى أو المؤسسات المالية التي تقوم بتقديم خدمات مشابهة والتي تعد أقل تقدما في هذا المجال ، وذلك فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للعملاء .
5-إن قيام البنوك التجارية بتقديم خدمات فنية متخصصة - خدمات استشارية - ، حيث تحتاج هذه الخدمات إلى علاقات مستمرة لمدة طويلة وإلى توافر قدر كبير من الثقة المتبادلة بين البنك والعملاء، لذلك فإن الجهود التسويقية هي وحدها الكفيلة بتحقيق استمرار العميل في التعامل مع البنك لأطول فترة والعمل المستمر على تحسين صورة البنك في السوق المصرفي(15).
7- إن الخدمات المصرفية تنفرد ببعض الخصائص منها حساسيتها للمتغيرات البيئية ، بالإضافة إلى عدم الملموسية وعدم القابلية للخزن والموسمية ....، وتعكس هذه الخصائص أهمية الحاجة إلى تبني أسلوب معين للتقديم والعرض وهو ما يجعلها تحتاج إلى جهود تسويقية متميزة .
8- إن قيام البنوك بتطبيق مبادئ التسويق المصرفي يعني حماية نفسها من حدة المنافسة الناتجة عن الظروف البيئية الجديدة بفعل العولمة المالية .

4 . ضرورات وجود إدارة تسويقية على مستوى البنوك .

أصبح من المؤكد على أن وجود إدارة في البنك تحت أسم الإدارة التسويقية ضرورة ملحة تقع تحت مظلتها المهام التالية (16):
1- القيام ببحوث السوق المصرفي وجمع المعلومات في هذا المجال .
2- تطوير وتنمية المنتجات المصرفية .
3- الاتصالات التسويقية بما تشمله من دعاية وإعلان .
4- وضع خطط لمبيعات فروع البنك مع مراعاة البيئة المصرفية للبنك .
5- التدريب المستمر لرجال البيع .

6- التنسيق مع الإدارات الأخرى بالبنك .
إن وجود إدارة تسويقية في البنوك أصبحت ضرورة ملحة تعززها الأسباب التالية (17)
1- تطور الصناعة المصرفية .
2- زيادة الوعي المصرفي لدى عملاء البنك .
3- انفتاح الأسواق العالمية وتحرير الخدمات المصرفية .
4- الانتقال من مفهوم الخدمات إلى مفهوم المنتجات البنكية .
5- اشتداد المنافسة في القطاع المصرفي .
6- تطور أنظمة العمل المصرفي وشبكات الاتصال .
7- التحول إلى مفهوم الإدارة بالعملاء .
8- خفض التكاليف وترشيد الإنفاق في البنوك مع تقديم الخدمات بأسعار مناسبة.
6- الحصول على الموقع والمكانة التنظيمية الملائمة .

5 . العناصر المميزة للتسويق المصرفي .

لم تبقى البنوك بمنأى عن التطورات التي عرفها العالم في مجال الاتصال والمعلوماتية ، بل حاولت التأقلم مع هذه المستجدات خاصة وأن العملاء أصبحوا يبحثون عن استجابة دقيقة وشخصية لمتطلباتهم من منتجات وخدمات مصرفية – مفصلة حسبهم – ويبحثون عن ما يسمى بالألف المكعب Triple A أينما مكان Any where ؟ بأي طريقة Any how ؟ وفي أي وقت Any time ؟ .
مقابل هذه التحولات في رغبات العملاء المصرفيين وجب على التسويق المصرفي أن يرقى ليصبح مبدعا ومتفاعلا ، ذي ردة فعل سريعة وعليه أن يحسن استعمال محتوى المعلومة وجميع وسائل الاتصال ليتقرب إلى كل العملاء ليصل إلى أعماقهم تدريجيا ويتحول بذلك إلى ما يسمى حاليا بـ " التسويق الحميم أو التسويق الجواري Intimacy Marketing " أو كما أطلق عليه الأوروبيون وخصوصا الفرنسيون Le Marketing de l intimité وهو ما بينه Badoc وآخرون تحت مصطلح e-marketing(18).
لقد توصلت الدراسات الحديثة في مجال التسويق المصرفي إلى تعزيزه بعناصر أخرى تدعمه وتزيد من قدرته على إضفاء صورة حسنة للبنك ، وذلك من خلال مواكبة التطورات الحديثة وخاصة في مجال المعلوماتية والاتصالات .

6- التطورات الحاصلة في مزيج التسويق المصرفي.

نظرا لطبيعة وخصائص الخدمات المصرفية ، ظهر اتجاه جديد في الفكر التسويقي المعاصر يرى أن العناصر الأربعة التقليدية المكونة للمزيج التسويقي التي قدمها Borden في عام 1962 وطورها الكثيرين من بعده ، لم تعد كافية لتكوين المزيج التسويقي للخدمات – ومنها الخدمات المصرفية – (19).
هذا الاتجاه يرى ضرورة إضافة ثلاثة عناصر أخرى بالإضافة إلى العناصر الأربعة المعروفة بـ 4P'S ليحتوي المزيج التسويقي في البنوك على سبعة عناصر تعرف بـ 7P'S تتمثل العناصر الثلاثة التي تمت إضافتها في الأفراد (Personnel) الذين يقومون بإنتاج وأداء الخدمات المصرفية ، المكونات المادية للخدمة (Physical Assets) التي تمثل كافة الجوانب الملموسة على بيئة تقديم الخدمة المصرفية التي تحقق التميز ، وكذلك آليات جمع الخدمة(Process) وهي كافة الأنشطة والعمليات التي تؤدى أثناء تقديم الخدمة إلى العملاء
ويركز هذا الاتجاه على أن تجاهل أحد العناصر الثلاثة عند وضع الإستراتيجية التسويقية للبنك من شأنه أن يؤدي إلى نتائج غير متوقعة بسبب تأثر عملاء البنوك بهذه العناصر .

6-1 الأنشطة والعمليات : تمثل الأنشطة العمليات الأساليب التي بها الوصول إلى المواصفات أو الخصائص التي يرغبها العميل في الخدمة المصرفية ، وهذه العمليات لها جودتها التي قد ترضي العميل أو لا ترضيه ، حيث يبدو ذلك واضحا إذ أنه لا يكتفي أن يقتنع العميل بمستوى الخدمة المصرفية التي يتلقاها في النهاية ، بل يجب أن يقتنع أيضا بالأسلوب الذي تؤدى به الخدمة ، وبما أن الخدمة المصرفية تتميز ببعدها الشخصي فإنه يتم التركيز على دور العلاقات الإنسانية في آلية إنتاج الخدمة النى ينجم عنها إرضاء العميل بالخدمات المصرفية المقدمة .
6-2 المكونات المادية : وتشتمل على كافة الأجهزة والتسهيلات المرتبطة بتقديم الخدمة بالجودة المطلوبة ، بمعنى أنها تمثل كافة الجوانب الملموسة المؤثرة على البيئة المصرفية التي تحقق لها التميز ، أو هي البيئة التي تشكل التفاعل بين موظفو البنك والعميل .
6-3 العنصر البشري : من أهم العناصر التي تؤثر على مكونات الخدمة المصرفية والتي بدورها تؤثر على إدارك العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم هي العنصر البشري ، حيث يشمل لفظ العملاء الداخليين الوحدات التنظيمية داخل البنك والذي يجب على الإدارة أن تقوم بتنمية مهاراتهم بصفة مستمرة ، فمن المتفق عليه أن هناك مجموعة من المهارات والقدرات التي يجب أن يتصف بها العاملون بالبنوك خاصة هؤلاء ممن لهم اتصال مباشر بالعملاء .
إن هدف التسويق الحميم هو استعمال الوسائل التكنولوجية المتطورة لتحقيق المواءمة بين أهداف البنك من جهة ، والاستجابة للاحتياجات الحميمية لكل عميل بصورة دائمة وفعالة ضمن الإستراتيجية الشاملة للبنك والذي يتحدد بأربعة متغيرات أساسية مكونة بالإضافة إلى التسويق من المعلومة ، التوزيع (اللوجستية) والتطور التكنولوجي ، حيث يشكل كل واحدا منها مصدر مستقل بذاته ، من أجل تطوير أداء البنك وتقديم عرض متميز للخدمات المصرفية .
هذه العوامل الثلاثة لا يمكنها الانفصال عن بعضها لأنها تساهم في أداء الخدمة المصرفية ، حيث يقدم موظف البنك الخدمات المصرفية المختلفة باستعمال الآلات المختلفة ، وبناءا على المعلومات المتوفرة لديه والمخزنة في البنك أو الواردة عن طريق العميل .
لذلك أصبحت هذه المتغيرات الأربعة تشكل مزيج التسويق المصرفي الحميم والشكل الموالي يبين عملية الانتقال من المزيج التسويقي التقليدي إلى مزيج التسويق المصرفي الحميم .

ثانيا : أثر التسويق المصرفي في اكتساب وزيادة الميزة التنافسية للبنوك

مازالت التحولات السريعة التي يعرفها النظام المصرفي تلقي بضلالها على مختلف الأنظمة المصرفية في دول العالم والذي يحتم عليها التأقلم مع المناخ الاقتصادي الجديد، واعتماد استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات التنافسية المتزايدة، و تعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى اكتساب و تنمية الميزة التنافسية ، ذلك أنّ الالتزام الاستراتيجي بمبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة يساهم بالضرورة في تحسين فرصة البنوك على التكيّف الإيجابي مع التحديات المعاصرة .
يهدف هذا المحور إلى محاولة تحليل الدور الذي يلعبه التسويق المصرفي في اكتساب وتطوير الميزة التنافسية لدى البنوك من خلال ما تعرضه من خدمات مصرفية متنوعة .
1- مفهوم وأهمية اكتساب وتطوير الميزة التنافسية.
1-1 مفهوم الميزة التنافسية : يقصد بالميزة التنافسية للبنك الوضع الذي يتيح له مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن

الميزة التنافسية تعبر مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها (20).

أما جيفري ساكس فيعتبر التنافسية على أنها قدرات البنك على إنتاج خدمات بأقل تكلفة ، وتسويقها على أن يؤدي هذا الإنتاج من الخدمات زيادة في ربحية البنك (21).

كما يعرف آخرون الميزة التنافسية على أنها تمثل قدرة البنك اكتساح السوق المصرفية من خلال التحكم في التكاليف وأسعار بيع الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة (22).

1-2 أهمية الميزة التنافسية في البنوك

يمثّل اكتساب و تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تحرير الخدمات المصرفية . إذ ينظر للميزة التنافسية على أنّها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب ، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية (23) ، و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية و البشرية و التكنولوجية بهدف :

1- إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم .

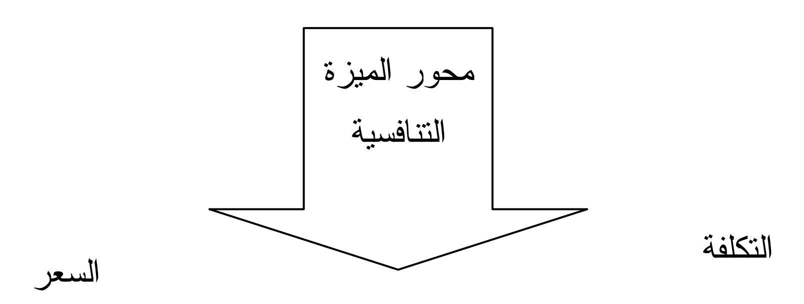
2- التميّز عن المنافسين .

2- استراتيجيات القدرة التنافسية في البنوك :

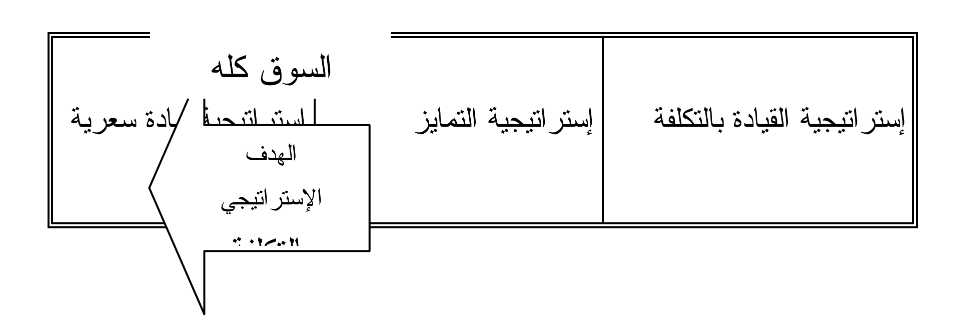
يندرج تحت عنصر الميزة التنافسية ثلاثة محاور رئيسية ، التكلفة ، الجودة والسعر، حيث يمكن للبنوك أن تكون لها ميزة تنافسية في أحد تلك المحاور أو كلها إما عن طريق قدرتها التداؤبية الإيجابية بتوافر إمكانيات تحقيق هذه الميزة (نقطة قوة موجودة بالفعل لدى البنك) ، وإما عن طريق قدرتها على الحصول على تلك الميزة (نقطة يمكن الحصول عليها) (24).

ومهما يكن الأمر فإن اختيار الاستراتيجية الملائمة في هذا المجال سيتوقف ليس على محور الميزة التنافسية فقط ، ولكن على الهدف الاستراتيجي للبنك بالنسبة لنطاق السوق ، والمقصود بذلك هنا ما إذا كان البنك يستهدف السوق كله أو قطاع معين منه ، ويمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية والسوق المستهدف في المصفوفة التي التالية بغرض عرض نوعية الاستراتيجيات المختلفة المتاحة أمام البنوك.

الشكل رقم 1 : البدائل الاستراتيجية في حالة الميزة التنافسية .



الجودة



إستراتيجية التركيز على التكلفة	إستراتيجية التركيز على الجودة	إستراتيجية التركيز على السعر

قطاع معين

2-1 استراتيجية القيادة التكاليفية : يركز البنك من خلال هذه الاستراتيجية على ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنها اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماتها عن أسعار خدمات البنوك المنافسة ، وتستعين منظمات الخدمات ومنها البنوك بمنحنى تعلم يطلق عليه " منحى الخبرة التكاليفية " ، باتباع البنك لهذه الاستراتيجية يجد المنافسين أنفسهم مضطرين إلى خفض تكاليفهم على حساب مستوى الجودة لمجاراة البنك سعريا ، ومن ثم يصبح البنك قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه تكاليفيا .

2-2 استراتيجية التمايز : ضمن هذه الاستراتيجية يركز البنك جهودها على تقديم خدمات متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء ، تنعكس في سعر أعلى يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعه مقابل الحصول على تلك الخدمة ، ومعنى هذا أن تكون جودة الخدمة المصرفية المقدمة أعلى من تلك المقدمة من طرف المنافسين مع تعادل الأسعار ، ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق نذكر من أهمها(25) :

تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين .

جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة .

التطوير المستمر لجودة الخدمات المصرفية الحالية .

رغم فعالية هذه الاستراتيجية في المدى القصير ، إلا أنها لا تضمن التمايز على المدى الطويل بفعل درجة التقليد المرتفعة في صناعات الخدمات وخصوصا الخدمات المصرفية . لذلك يتم الأخذ باستراتيجية الجودة الفنية والتي تعتبر حجر الأساس لكل أنشطة البنك من أجل الحفاظ على جودة فنية متميزة للخدمة ، ويعني أيضا أن تصبح الميزة التنافسية معتمدة كليا على الحل الفني المتميز الذي تحققه الخدمة للعملاء دون اعتبار للسعر من خلال أبعاد الجودة ، حيث يحدد C.Gronroos أربعة أبعاد رئيسية للخدمات ومنها الخدمات المصرفية(26) .

البعد الفني للجودة المدركة : والذي يعني الجودة التي تحتويها الخدمات المقدمة والمدركة من طرف العملاء .

البعد الوظيفي للجودة : المقصود به الكيفية التي تقدم بها الخدمة للعميل .

بعد الطابع : وهي الصورة التي يتلقاها العملاء عن البنك وما تقدمه من خدمات .

-بعد العملاء الآخرين : يقصد به طريقة ونتيجة تقييم عملاء المنافسين لجودة الخدمة التي يقدمها البنك . 2-3 استراتيجية القيادة السعرية : تتبع البنوك كبيرة الحجم هذه الاستراتيجية لكونها قادرة على تقديم خدماتها أينما وجد لها عملاء محتملين ، كما تكون تتوفر على ميزات غير متوفرة لدى منافسيها ، الأمر الذي يجعلها أكثر تأثيرا في مجال المنافسة من غيرها ، بحيث تكون قادرة على تحديد اتجاهات ومستويات وأنماط الأسعار السائدة التي ينتظرها ويتبعها المنافسين

بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات قدمت شركة جنرال إلكتريك مصفوفة أخرى تدور حول قوة الميزة التنافسية وعلاقتها بدرجة جاذبية السوق (27)، حيث تتحدد قوة الميزة التنافسية في هذا الإطار بدرجة تقابل الفرص المتاحة مع نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة ، ويوضح الشكل التالي الإستراتيجيات التي تقترحها تلك المصفوفة .

الشكل رقم 2 : مصفوفة جنرال إلكتريك للربط بين درجة جاذبية السوق وقوة الميزة التنافسية.

كبيرة متوسطة

محدودة

استراتيجية أقصى نمو	استراتيجية نمو اختباري	استر [illegible] كبيرة
إستراتيجية نمو قيادي	إستراتيجية تخصص وتركيز	[illegible] ض الخدمات متوسطة
إستراتيجية تخصص وانسحاب	إستراتيجية توسع محدود	إستر[illegible] محدودة

قوة الميزة التنافسية

للاستفادة القصوى من تلك المصفوفة من الضروري تقسيم كل بعد إلى مستويات فرعية تتحدد وترتب حسب الأهمية النسبية لكل منها فعلى سبيل المثال يمكن قياس جاذبية السوق من نواحي ثلاث رئيسية وهي حجم السوق ، معدل نموه وربحيته ، كما يمكن تقسيم قوة الميزة التنافسية من حيث قوة العلامة ، خبرة المؤسسة في السوق ، مدى وفرة الموارد المالية والبشرية المتميزة لدى المؤسسة . كما يستلزم الأمر تقييم درجة جاذبية السوق وقوة الميزة التنافسية قبل استخدام هذه المصفوفة .
من الضروري على أي بنك يختار استراتيجية قائمة على الميزة التنافسية أن يؤخذ في الاعتبار ردود أفعال المنافسين ، حيث قدم(**1991**) **P.Kotler** في هذا الصدد أربعة أنماط لاستراتيجيات رد الفعل المحتملة من المنافسين وهي (28) :
استراتيجية المنتظر : بموجب هذه الاستراتيجية لا يتخذ المنافس أي رد فعل سريع ، فقد يكون ذلك راجع إلى تأكد المنافسين من ولائهم ، أو لشكه في علمهم حركات المنافسة ، أو لنقص موارده المالية ، أو لأنه يخطط للخروج من ذلك النشاط .
الاستراتيجية الانتقائية : بموجبها يقدم المنافس على التحرك فقط في مواجهة بعض الاستراتيجيات وليس كلها ، فقد يتحرك في حالة تخفيض الأسعار أو في حالة وجود جودة عالية ، فإن البنك المنافس ينتقي ضمن الإستراتيجيات المتاحة التركيز على استراتيجية واحدة بناءا على المتغيرات البيئية .
استراتيجية النمر : بموجبها يتحرك المنافس بسرعة وعنف في حالة إحساسه بغزو السوق الذي ينشط فيه ، كوسيلة لتحذير المنافسين بأنه قادر على المواجهة .
استراتيجية غير المتوقع : وفقا لهذه الاستراتيجية يكون تصرف المنافس بطريقة عشوائية مقصودة ، بحيث يجعل من الصعب على منافسيه توقع رد فعله بناءا على تاريخه أو موقفه الاقتصادي ، أو أي عنصر آخر .

3- الاستراتيجيات الحديثة الخاصة باكتساب وتطوير الميزة التنافسية للبنوك.

هناك استراتيجية حديثة وضع أساسها(1999) **D.Yoffi** و **M.Cusumano** تقوم على مبادئ ثلاثة رئيسية وهي الحركة السريعة ، المرونة والقوة الفاعلة(29) ويطلق عليها مصطلح RAMFL

المبدأ الأول: التحرك بسرعة في تطبيق أفكار جديدة لتجنب المواجهة مع المنافسين وذلك عن طريق:

التحرك في تطبيق مزيج جديد يمكن البنك من تحديد منطقة المنافسة .

التحرك في تطبيق سياسات سعرية يتعذر على المنافسين مواجهتها .

المرونة في مواجهة المؤثرات الخارجية .

عدم التعامل مع الحركة السريعة كبديل للرؤية طويلة الأجل .

المبدأ الثاني : المرونة وتعني التعامل بخطة دقيقة وفي الوقت المحدد مع تغيرات السوق المفاجئة التي تفرضها البنوك المنافسة .

المبدأ الثالث : يستحسن استغلال القوة الفاعلة عن طريق استخدام عناصر القوة في استراتيجية المنافسين ويشترط هذا المبدأ التعاون مع الآخرين المهددين بنجاح المنافس .

كما تطرق بعض الكتاب(30) إلى استراتيجيات أخرى يمكن للبنوك اتباعها لاكتساب الميزة التنافسية من بينها الاستراتيجية الناتجة عن تحليل مصفوفة SWOT وهي الاستراتيجية التي تعتمد على مصفوفة نقاط القوة والضعف ، الفرص والتهديدات ، استراتيجية الغزو La Conquête واستراتيجية إعادة التوجيه La réorientation واستراتيجية التخصص والتنويع .

الخلاصة :

إذا كان ثمة ما يميز هذا العصر فهو التطور الكبير الذي أحدثته ومازالت تحدثه التكنولوجيا في قطاعات الاقتصاد والصناعة ووسائل الاتصال ، وفي مقدمتها البنوك والتي تمثل بحق عصب الحياة الرئيسي وسط هذا التغير الهائل .

فلا شك أن التوسع الكبير في مختلف المجالات الاقتصادية والتجارية يعتمد أساسا على التعامل المصرفي من خلال تعبئة المدخرات وتحويلها إلى استثمارات في شكل قروض وخدمات مصرفية مختلفة تم استحداثها نظرا لحاجات العملاء المتزايدة ، هذه الخدمات تنفرد بخصائص مميزة لابد وأن يأخذها رجل التسويق في الحسبان ، فهي أنشطة غير ملموسة وأنه يتم إنتاجها واستهلاكها في آن واحد ، كما أنه لا يمكن فصلها عن الشخص الذي يقدمها وهذا يمثل بعد من أبعاد التسويق المصرفي ، بالإضافة إلى ذلك تتميز الخدمات المصرفية بأنها غير خاضعة للنمطية بل يتغير مستوى جودة الخدمة من وقت لآخر .

تتبنى كثير من البنوك الأساليب والوسائل التسويقية نظرا للدور التسويقي المزدوج للبنك في جذب الودائع ومنح القروض ، وتدعو الاستراتيجية التسويقية الناجحة البنك إلى الاهتمام ليس فقط بتسويق الخدمات المصرفية وإنما بترقية العنصر البشري عن طريق التدريب المستمر في التعامل مع العملاء المصرفيين ، فالعملاء لا يحكمون على مستوى الخدمة المصرفية من خلال معايير فنية فقط ، بل يستخدمون معايير تتعلق بكيفية تقديم الخدمة. كما أن الميزة التنافسية أصبحت ضرورة تفرضها التغيرات العالمية في المجال المالي والمصرفي لذلك يتوجب على البنوك الجزائرية تبني مثل هذه الاستراتيجيات حتى يتسنى لها المحافظة على مكانها في السوق خاصة بعد انفتاح السوق المصرفية على الأسواق العالمية وفتح المجال أمام القطاع الخاص لمنافسة البنوك العمومية .

لقد أصبح موضوع تسويق الخدمات المصرفية من المواضيع البارزة التي لقيت اهتمام الكثير من الباحثين ، حيث يعد عنصرا حاكما في ظروف المنافسة الحادة بين مختلف البنوك وبخاصة في السنوات المقبلة ، إذ أن تبني أسلوب الجودة من شأنه تمكين البنوك من اكتساب الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها كل البنوك في ظل التغيرات البيئية الناتجة المناخ الاقتصادي الجديد .

المراجع والإحالات :

1- Kotler.P , Marketing Management , Analysis ,Planning inplementaion anControl, Englewood Cliffs , New Jersy , Prentice - Hall Inc, 1994 ,p.10.

2- Deruk Rander.M , Marketing in Banking, The institute of Bankers, London,1969, P.20.

3- Hodages.R & M. Tillman, Marketing in Banking, Addision Mesty Pub California, 1966,p.17.

4 - Ogden .R , Marketing in Commercial Banks, New Jersy , Prentice - HalInc,1971 ,p.20.

5 - Weyer D.V, Bank Marketing, Institute of Bankers, London, Oct. 1969 , pp 20-21-

6- Sylvie de Cousserrgues, Gestion de la Banque, Edition Dunod, Paris 1992,p.219.

7- ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي ، دار الصفاء ، عمان ، 1994، ص 19.

8- محسن أحمد الخضيري ، التسويق المصرفي ، إيتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة 1999 ، ص16- 17 .

9- محمد أحمد عبد النبي ، التسويق المصرفي ، منشورات معهد الدراسات المصرفية ، القاهرة ، 2000، ص2 .

10 - Mc.Iver & C.Naylor, Marketing Financial services, The Institute Of Bankers, London, 1980. pp : 10 -15.

11- عبد الحميد محمد الشواربي & محمد عبد الحميد الشواربي ، إدارة المخاطر الائتمانية ، دار المعارف ، الإسكندرية ، 2002 ، ص209 .

12- خليل حسن أبوراس ، دراسة في تسويق الائتمان المصرفي ، منشورات معهد الدراسات المصرفية ، القاهرة 1987، ص6.

13- صديق محمد عفيفي & محمد إبراهيم ، إدارة التسويق ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1982 ، ص 232 .

14- محسن أحمد الخضيري ، التسويق المصرفي ، مرجع سابق ، ص22 .

15- عبد المطلب عبد الحميد ، البنوك الشاملة - عملياتها وإدارتها- الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص198.

16- جمال الدين مرسي ، تسويق الخدمات المصرفية ، منشورات معهد الدراسات المصرفية ، القاهرة، 1990 ، ص4 17- أحمد سلامة أحمد ، إدارة المبيعات في البنوك ، الدار العربية للعلوم ، القاهرة ، 2000 ، ص13 .

18- Michel Badoc et autres, e- Marketing de la banque et de l'assurance, Editions .1d'Organisation , deuxième tirage , Paris 1999 , p.8

19- الدسوقي حامد أبو زيد ، إدارة البتنوك التجارية ، الطبعة الثالثة ، دار الثقافة العربية ، القاهرة 1996 ، ص185.

20- عادل الشبراوي ، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الشركة العربية للإعلام العربي ، القاهرة 1995 ، ص17.

21- طارق طه ، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية ، دار الكتب للنشر ، القاهرة ، 2000 ، ص 117 .

22 - S.Bullet ,La compétitivité, Dunod, Paris 1990 , P12 .

23- سملالي يحضيه ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، المنعقد يومي 22-23 أفريل 2003 ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة . الكتاب الثاني ، ص176 .

24- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الاسكندرية للكتاب ، 1998 ، ص80.

25 - Porter . M , L'avantage concurrentiel , Dunod , Paris 2000 , P.8.
26- Gronroos . C , Aservice quality model and its marketing implications , European Journal Of marketing , vol 18 , N° 4 , London , 1984 , PP 40 - 44 .
27- محمد سعيد المصري ، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 204.
28- Kotler . P , Marketing Management , Analysis ,Planning inplementaion and Control, Op , Cit , PP : 246 – 247.
29- محمد سعيد المصري ، إدارة وتسويق الخدمات المصرفية ، مرجع سابق ، ص207.
30 - Zollinger. M & Lamarrque . E , Marketing et Stratégie de la banque , Dunod , Paris , 1999 , P. 182.